

## 拼經濟拼發展惠民生 之愛拚才會贏

「香港飲食業從來都是競爭激烈，我加入公司便是為了改革，幫公司轉型。」由敘福樓集團引入到香港的日本人氣漢堡扒品牌「挽肉と米」，位於中環ifc商場的香港首店本月7日開張，店外連日有人龍排隊，集團推出網上訂座，一周預訂亦告滿座，引起市場熱議。高峰期集團擁有33間中式酒樓，目前只剩下5間中式食肆，反而開了50多間日韓餐飲品牌分店，「改變才是生存之道」，這是敘福樓集團主席及行政總裁黃傑龍的經營之道，也是港人靈活應變的特質，帶領集團在香港餐飲逆風中屹立。

◆香港文匯報記者 梁悅琴



◆位於中環ifc商場的「挽肉と米」香港首店開張後，店外連日有人龍排隊。

# 33間中式食肆門剩5間 轉開逾50家日韓餐館

## 黃傑龍：

# 改變才是生存之道

「『挽肉と米』只是一間擁有28個座位的餐廳，對於集團擁有50多間餐飲品牌分店而言，這生意額對集團的影響不會太大，但該餐廳開業以來的市場反應，的確令人鼓舞，未來集團會繼續探索引入新亞洲菜餐廳到香港，並會研究到東南亞以至內地開拓亞洲菜餐廳業務。」黃傑龍在接受香港文匯報訪問時這樣說。

### 2007年接手只剩下5間酒樓

商場如戰場，敘福樓集團由高峰期有33間中式酒樓，演變至如今只剩下5間中式食肆，合共擁有逾50間亞洲菜餐廳，可算是行內成功轉型的飲食集團之一。黃傑龍直言，2007年接手經營敘福樓集團前，集團已經歷過高山低谷，由上個世紀九十年代高峰期最多有33間酒樓，到他接手時只剩下5間，可見中式酒樓經營困難，集團不再轉型便無出路。「改變才是生存之道。就算是中式酒樓，都已由早期點心姨姨用一條尼龍帶掛着頸，吊着一個四方大銀托盤賣點心，轉至後期推車仔賣點心，再到現時手機落單叫點心。」

2007年，黃傑龍加入集團便作出一系列改革，笑言：「自己當年還是30多歲的後生仔，自然較為關注年輕人飲食習慣及偏好。」隨着時代變遷，生活水平提高，有見香港人對日本、韓國等文化興趣很大，因此也順勢作出轉變，由以往主攻中菜餐館，逐步轉型主力拓展亞洲菜餐廳。2008年集團成立了子公司——株式會社有限公司，為集團菜式供應的多元化及國際化做好了鋪墊，2010年集團創辦了旗下首個日本菜品牌「牛瀾鍋」，主推日本瀾瀾鍋及壽喜燒牛肉火鍋放題。

### 帶領潮流引入日韓菜餐廳

自2010年起，集團簽署了特許經營協議，將多個在原產地及世界聞名的品牌引入香港，如日本燒肉專門店品牌「牛角」、日本瀾瀾鍋專門店品牌「溫野菜」及韓國鐵板雞專門店品牌「柳氏家」，引領飲食潮流。「當年大部分香港人只知道有韓國燒烤，卻不知道原來日本都有燒肉店，集團引入『牛角』到香港，令香港人都可以專業化地品嚐到日本燒肉，至今依然受到市場歡迎。」這是至今仍令他感到自豪的事情。2018年更將集團上市，「集團改革至今，仍有一項基本原則無變，就是旗下食肆仍會使用筷子。」這隱隱滲透着敘福樓的歷史傳承。

### 疫情期間首創「執執專員」

2020年至2022年三年多的疫情令香港本土消費備受重擊，黃傑龍更要絞盡腦汁保住生意、員工飯碗以及食客安全。為令食客安心外出用膳，2020年8月集團首創並設置「執執專員」，以防止交叉感染，受到特區政府讚賞，2021年特區政府更將措施變成法例。除了靠商場外賣自取平台幫助外，喜愛新嘗試、又善用社交媒體推廣的黃傑龍曾為「牛角」貼心地推出以1,399元購買迷你版光波燒烤爐1部，送兩客價值1,026元的「帶回家」牛角燒肉2人外賣套餐來吸客，他還在家中透過社交媒體親自示範如何用光波燒烤爐來做日式燒肉，結果推出約一星期即賣光900套外賣套餐。集團又申請了政府保就業基金，因而沒有因為生意難做而裁員。

他相信，香港下一個契機是中國經濟復甦步伐及美國減息，這些因素將直接影響香港消費市場，惟估計香港仍要面對至少半年的困難期，才可以走出困境。他慶幸集團並無負債，還有2億元現金存放於銀行，有利作出新嘗試。

### 續引入新亞洲菜品牌餐廳

「現階段集團會多做實事，不執着追求最大盈利，先做好內部基礎建設，投資未來。」集團花數百萬元於3月推出全新會員電子平台，加入更多實用的功能，會員數目正快速增長中；同時建立管理團隊，引入專業管理人員，負責管理前線員工及制定發展策略等。以往連前線員工都要管理的黃傑龍，轉為主力制定大策略，及做一些對外公共關係工作；此外，集團會繼續引入新亞洲菜品牌餐廳，並會研究到東南亞以至內地開拓亞洲菜餐廳業務的可能性。

## 親自測試 找「無塑」完美替代品

特區政府上月22日實施第一階段「走塑」，黃傑龍表示，集團旗下4個品牌餐廳暫停外賣，包括牛角、牛角Buffet、牛瀾鍋MMC及溫野菜已全面放棄外賣，只專注堂食業務，主因是這些餐廳的食用方式不太適合外賣，希望鼓勵市民出外堂食。至於集團旗下其他品牌餐廳仍會提供外賣，並已改用木製餐具。

他說，集團為了找塑膠膠製餐具替代品，足足花了半年時間向不同供應商購入替代用品來測試，包括用熱水、凍水浸泡木製或紙製飲管、匙羹等至少半小時，看看哪一種最合適顧客使用，而並非只看價錢便選購。他更指，自備餐具才是終極「走塑」，自己已實行5年，如今買外賣都用自備餐具。

### 望予時間業界物色供應商

他明白環保是全球大趨勢，尤其是塑膠難以分解，而疫情期間又因禁堂食，令外賣數量大增，而棄餐具的棄置量驚人，引發政府要加快實行「走塑」。然而，餐飲業界早已向政府表明營運困難之處，包括是否有充足的合適替代品選項，當局有需要給予業界時間物色內地或海外新供應商。

他指出，好像早前有日式百貨因要「走塑」，而改用盲盒方式售賣外賣壽司，引起食客不滿，投訴沒有選擇。其實不單止壽司，很多食物都有此問題，且會挑戰到飲食界的經營模式，如珍珠奶茶等茶飲，本身就是靠透明杯展示茶飲來吸客，如果「走塑」，改用紙杯，又如何吸客？況且，中國人喜愛飲湯等，改用紙碗，實在容易滲漏，這些問題政府都應三思推行第二階段「走塑」的時間表。

### 應續增垃圾分類回收設備

至於垃圾徵費方面，他坦言，現時政府谷消費擠經濟，加上香港經濟復甦步伐仍慢，垃圾分類回收設備又未足夠的情況下，的確不適合在現階段推出垃圾徵費。但他認為，政府應繼續投入資源增加垃圾分類回收設備，做到區區每行5至10分鐘已有相關設備，同步積極教育市民進行垃圾分類，到經濟好轉時，看看回收量有沒有上升，若回收量顯著上升，證明大家都已習慣新常態，便無需進行垃圾徵費；否則便應提供誘因來推行垃圾徵費。

## 直接採購 減輕食材成本

應對淡風

新冠疫情過後，香港零售餐飲業又要面對港人復式外遊及北上消費的影響，面對逆境，黃傑龍又要應變。集團近半年已直接派人到貨品來源地採購，以減低食材成本，又用科技改善工作效率，如集團各分店都有幾部執碗碟機械人，全自動洗碗乾碗機，旗下「牛角」採用刷網機等等，即使沒法降低租金及薪金成本，但集團旗下餐廳部分餐價過去半年都能略為下調來吸客。

### 高息環境削弱本地消費

黃傑龍直言，香港目前正處於一個深谷，受到不少不利因素困擾，包括息口高企，香港面對美元強、日圓及人民幣弱的困局，令港人最愛去的日本及鄰近深圳更進一步成為香港人最受歡迎的出行地，加上早前股樓皆跌，有錢一族將閒錢做高息定期，供樓人士將賺來的錢用作供樓，都影響消費意慾，他直言現時本地餐飲以至零售業都面對相當大困難。據他了解，現時全港餐飲業的生意額按年至少減少兩成，而餐飲業的盈利只佔營業額數個百分點，換言之，香港不少食肆都在蝕本經營中。

幸好，中央政府正加大力度支持港股，令港股近期回升至19,000點，特區政府又全面「撒辣」，令樓市交投量回升，惟目前股市及樓市只及高峰期的一半，要如以往般可以做到「魚翅撈飯」的日子，仍差一大截。中央政府近日開放多8個個人遊城市，無疑有助推動香港旅遊業，從而帶旺零售餐飲業。不過，黃傑龍認為，「香港最重要的，是一定要鞏固國際金融中心地位，政府應該吸引更多企業來香港投資、上市、買金融產品等，令更多國際人才及資金流入香港，才可真正推動香港經濟發展。」

### 內地過江龍同樣有壓力

對於不少內地餐飲進軍香港市場，他笑言非常歡迎，令香港有更多不同的美食匯聚，相信他們有着準備來香港上市，藉此開拓香港以至海外市場的需要，惟他們與香港同業一樣面對高租金、高薪金的經營壓力，餐價難以與內地完全一致以平取勝，銷售量亦難以與內地相比，經營壓力其實同樣大。

銳意改革

## 獲老股東支持 辭政府工入行

黃傑龍與餐飲業結緣，或多或少跟父親黃耀鏗有關，皆因黃耀鏗便是敘福樓集團創辦人之一。不過黃傑龍表示，自己加入集團前其實因為一批集團老股東支持他的改革，才辭去原本的工作投身敘福樓集團。

### 土木工程師出身 曾駐上海發展

黃傑龍本身是土木工程師出身，他在澳洲讀大學的本科是土木工程，其後再攻讀工商管理碩士，回港後曾入職一間上市公司做經理，曾駐上海兩年，幫發展商負責當地一個商場的發展，其後又轉到另一間公司負責到內地20多個省會城市設計裝修銀行的財富管理中心，包括減省窗口及降低櫃位高度，增加親切感以吸引客人，當中汲取不少待客經驗。之後，一度成功申請加入香港政府做土木工程師，卻被安排到路政署做公共關係科。

在外闖蕩了11年，累積不同工作經驗，眼見敘福樓集團的創始股東大部分已經年過60歲，甚至近70歲，而集團的樓樓業務亦由全盛期的30多間大降至5間，於是問了相關世叔伯股東一句：「大家是否仍有熱誠繼續經營下去？還是退休結業便算？若果繼續經營便必須要作出改革，但改革一定是痛苦，亦不一定會成功！」出乎意料的是，在場的老股東都表態支持透過改革繼續經營下去，其中一位老股東（現時集團副主席高秀芝父親）更指：「阿龍如果你願意返公司改革，一定會支持你。」在場其他老股東（包括黃傑龍父親）都表態支持，於是他在翌日便向路政署公共關係科辭職，正式加入敘福樓集團。

另有玄機

上市公司年報封面大多設計精美，不過敘福樓集團於2022年疫情期間的中期業績年報，則由黃傑龍親手繪畫，封面很簡約，只是用筆寫上「2022中期報告」，副題為「上半年盈利下降 成本控制很重要（包括封面設計）」，還蓋上黃傑龍的個人印章。可謂開創先河。難道當時真的困難到無錢請人做設計？

### 傳達成本控制重要性

回想起這件事，黃傑龍津津樂道，「其實當時年報設計自己交了數個版本給我，無一個合我心水，於是自己以神來之筆寫了這幾句字，主要是要向公司同事表達『成本控制很重要』的意思。當時有同事還擔心此舉會否被人笑，影響股價！」雖然封面設計是由黃傑龍親自操刀，但他笑言「當時並無減少年報設計公司的設計費用，依舊照原價付款，其實都無慳到成本！」

半年後的全年業績則使用AI設計，他輸入原文為英文的提示指令（Prompt）為「一頭強壯的公牛高聲而立，自豪地展示着一個帶有數字1978的牌，這是對一個充滿成功和繁榮的年份的提醒。」大概「20秒就畫了這張圖」，他認為，如今善用科技很重要，現在科技發展得真的很快。



▲黃傑龍親手繪畫集團2022年疫情期間的中期業績年報。香港文匯報記者曾興偉攝



▲業績使用AI設計。半年後敘福樓的全年

## 疫下自行設計年報封面藏深意

支持走塑